

# Praxisbeispiel

# Optimierung des Bewerbungsprozesses an der TU München

Kai Wülbern

Projektleiter CM@TUM und Leiter Studenten Service Zentrum (SSZ)

Ausgangssituation

Ziele

Grundsätze und Methodik

Vorgehensweise und Prozess im Detail

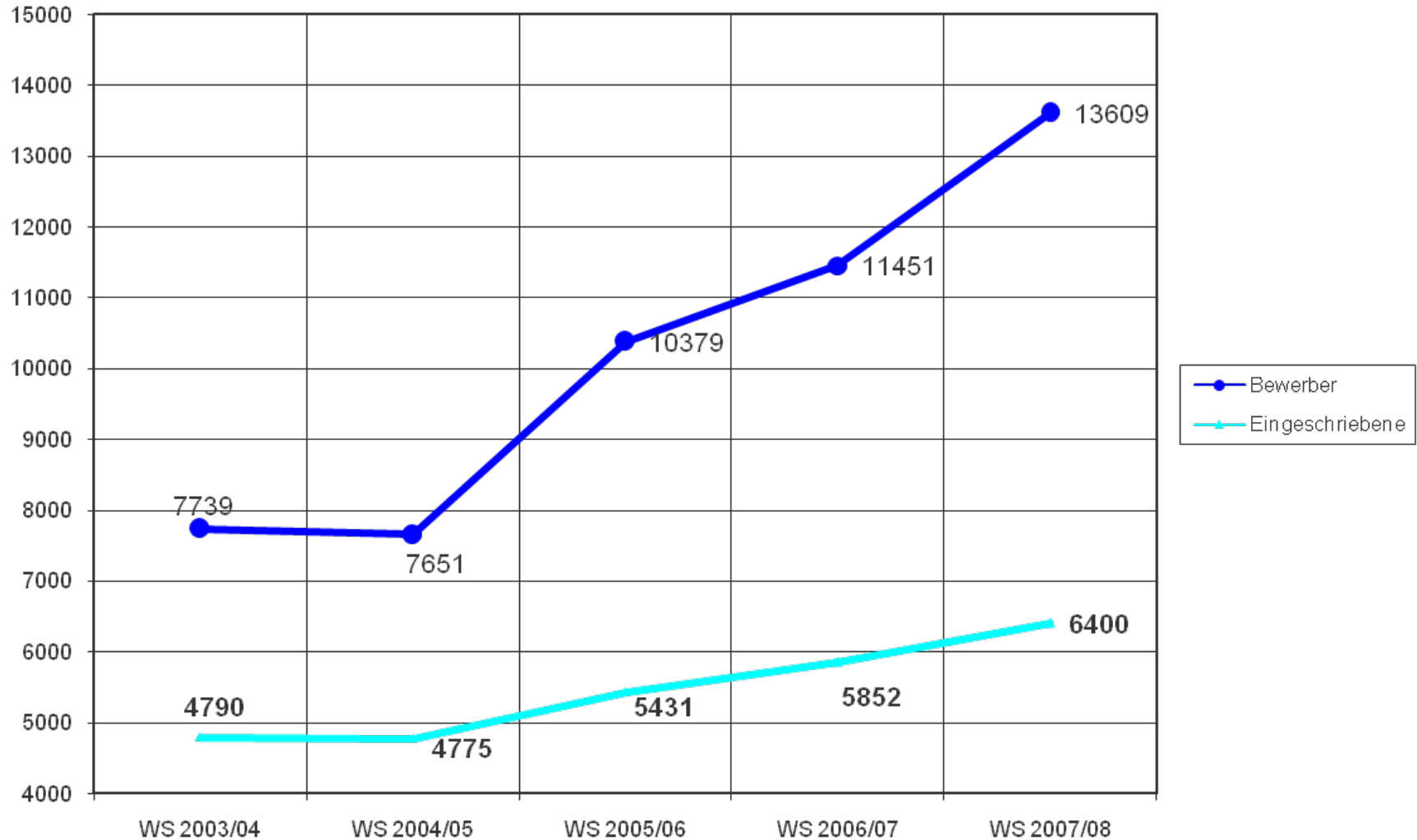
Ergebnisse

Fazit

---

# Ausgangssituation (1)

Entwicklung der  
Gesamtbewerber  
und  
Eingeschriebenen  
seit dem WS  
2003/04

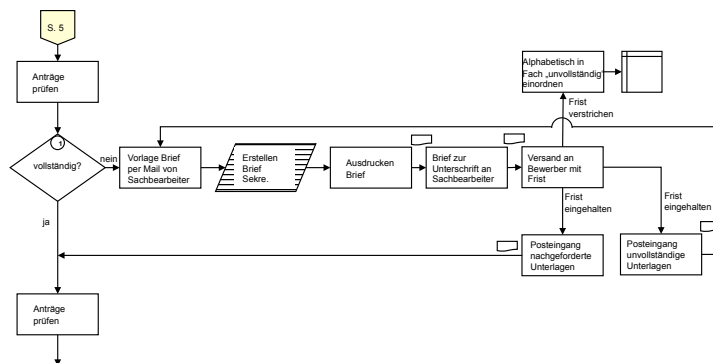


# Ursprünglicher Bewerbungsprozess

**IST-Prozess-Analyse Bewerbung,  
Zulassung, Immatrikulation  
an der  
Technischen Universität München  
(TUM)**

Stand: 21.02.2007

- Bewerbung per Papierformular
- Einsendung Unterlagen an Fakultät
- Erfassung Bewerberdaten in Fakultät für Eignungsfeststellung
- Durchführung EFV Stufe 1 und 2
- Zulassungs- oder Ablehnungsbescheid durch Fakultät / Immatrikulationsamt
- Versand Datenerfassungsbogen an Bewerber
- Weiterleitung Unterlagen hausintern an Immatrikulationsamt
- Datenerfassung in HISZUL/HISSOS
- Vorbereitung von Leporello und StudentCard
- Persönliche Einschreibung 3 Wochen vor Vorlesungsbeginn



# Folge: lange Warteschlangen bei der Einschreibung!



## Ausgangssituation (2)

- Unbefriedigende Servicequalität während persönlicher Einschreibung
  - Lange Warteschlangen, unzufriedene Bewerber
  - Unzumutbare Belastung für die Mitarbeiter des Immatrikulationsamtes
  - Überlastung der Supportstrukturen
- Detaillierte Analyse des IST-Prozesses
  - Uneinheitliche (studiengangsspezifische) Prozesse
  - Ungenügend spezifizierte Teilprozesse
  - Fehlende Prozesskoordination
  - Inadäquate IT-Unterstützung
    - Prozess weitgehend papierbasiert
    - Mehrfacherfassung von Daten
    - Medienbrüche
  - Mängel in der Organisation
    - Unklare und uneinheitliche Zuständigkeiten (Prozesseigner?)
    - Mit der Komplexität der Probleme überforderte Mitarbeiter
    - Unzureichende Kooperation zwischen Immatrikulationsamt und IT-Abteilung
  - StudentCard nicht in Bewerbungsprozess integriert
  - Erhöhter Aufwand durch Eignungsfeststellungsverfahren bei gleicher Personalausstattung

# Akteure und Stakeholder

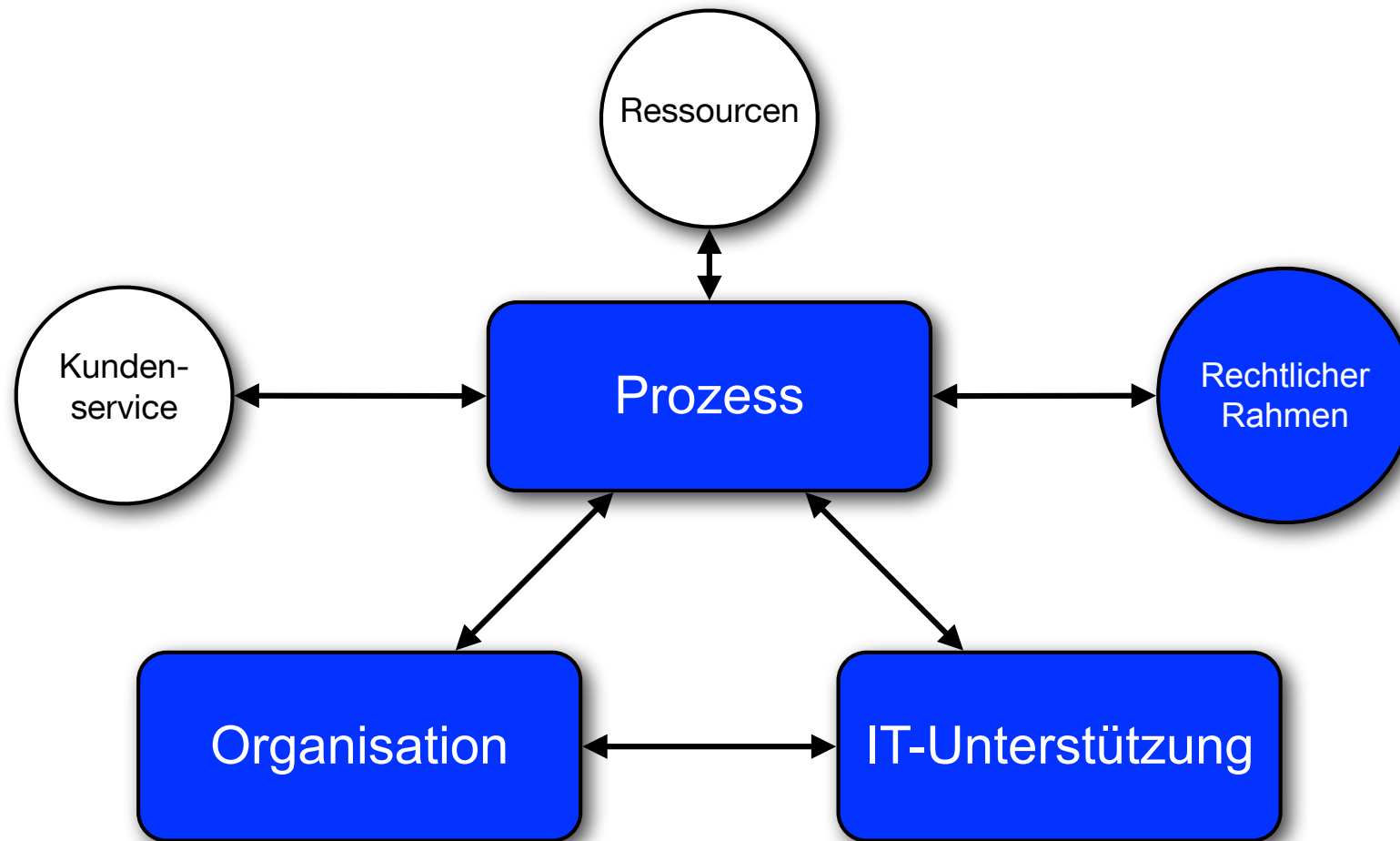
- Organisationsabteilung SSZ
- Stabsstelle Qualitätsmanagement
- IT-Abteilung TUM und ZID TU Graz
- Arbeitsbereichsleiter SSZ
- Studienmanager in den Fakultäten
  
- MitarbeiterInnen SSZ und Studiensekretariate
- Studierende
  
- Lenkungsausschuss CM@TUM
- Studiendekane
- Dekane
- Information Officer
- Hochschulleitung

# Ziele der Prozessoptimierung

- Strategische Ziele
  - Schnelles und attraktives Zulassungsverfahren (HL)
  - Vereinfachung und Standardisierung von Prozessen
  - Integration des Kunden in den Geschäftsprozess
  - Automatisierung
  - Soweit möglich Verzicht auf Papier
- Verbessertes Service für die Bewerber
  - Vermeidung von Warteschlangen (HL)
  - Verfahrensbeschleunigung (HL)
  - Webbasiertes Bewerbungsverfahren
  - Prozesstransparenz
  - Besserer Support
- Verbesserung der Situation der Mitarbeiter
  - Reduzierung der Arbeitsbelastung
  - Verbesserung der Arbeitsbedingungen (räumlich/technisch)



# Prozessoptimierung: komplex und vielschichtig

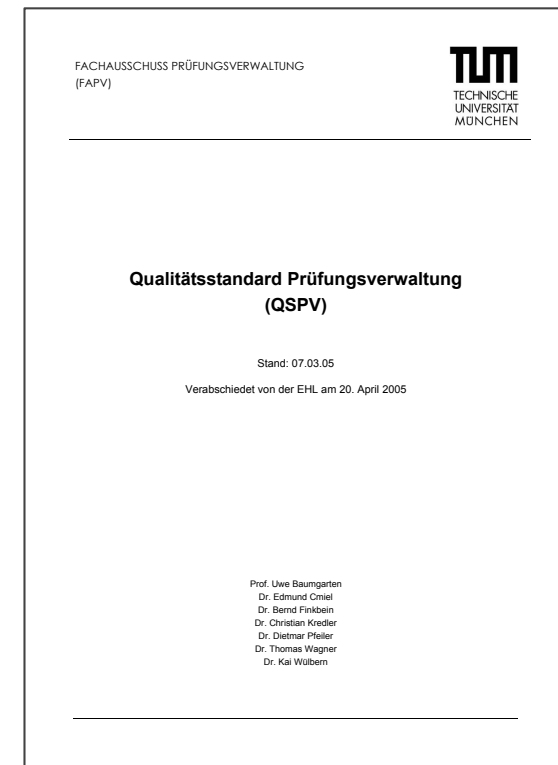




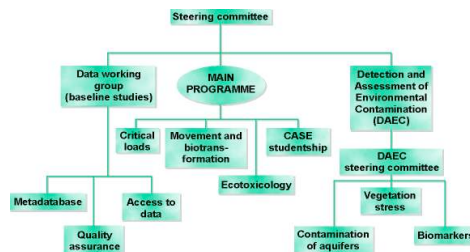
# HIS@TUM (2005-2007)

## Qualitätsstandard Prüfungsverwaltung

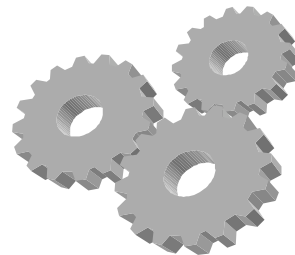
- Leitbild für die Prüfungsverwaltung der TUM
- Organisation der Prüfungsverwaltung als einheitlicher, bereichsübergreifende rund kundenorientierter Prozess
- Systemunabhängige Spezifikation der erforderlichen IT-Unterstützung für die Prüfungsverwaltung



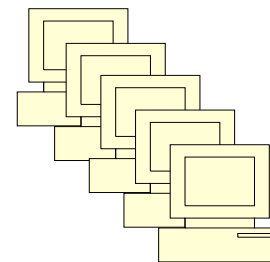
### Organisation



### Prozesse



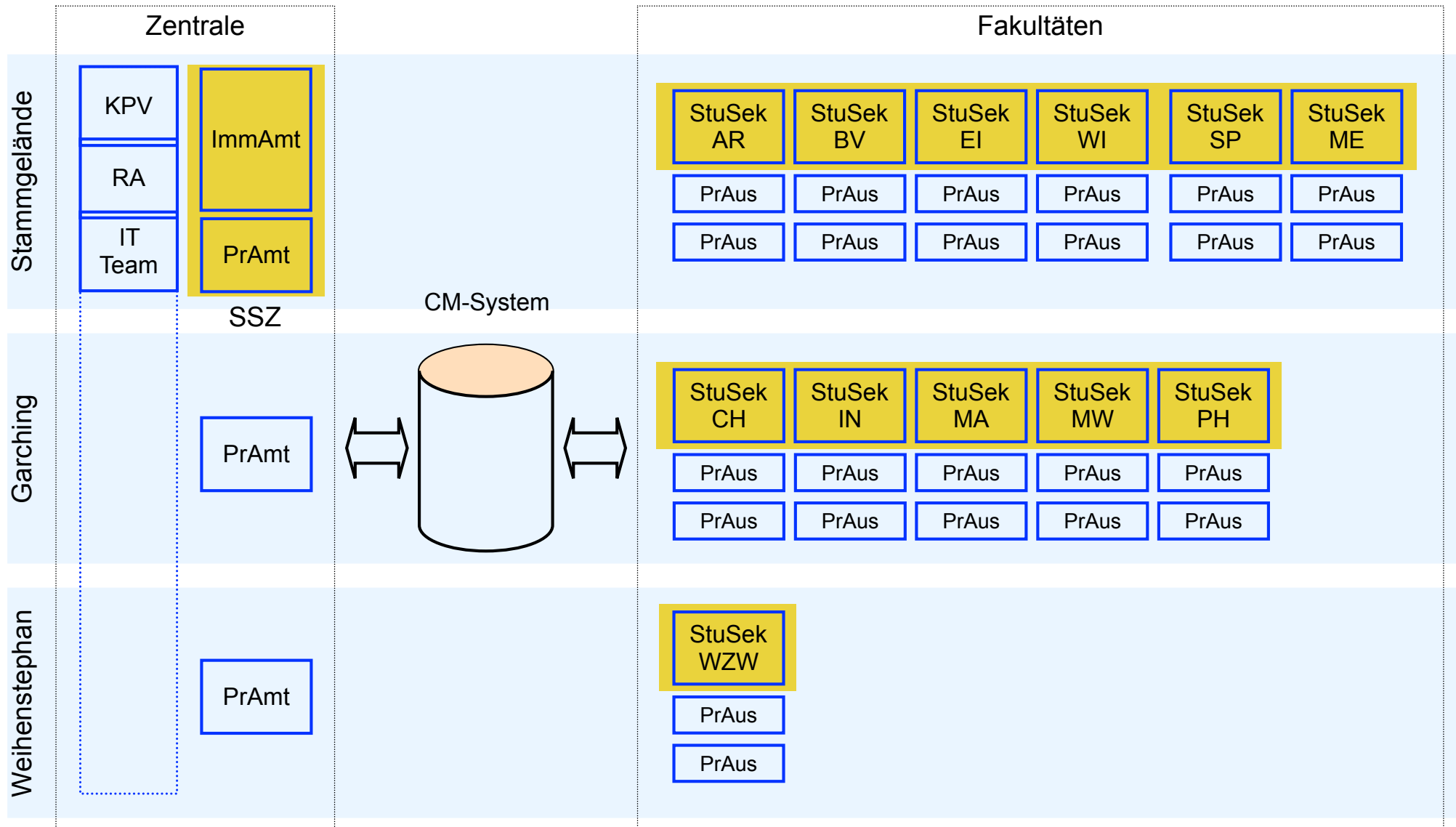
### IT-Unterstützung



### Prüfungsordnung



# Organisation im Bereich Studienmanagement



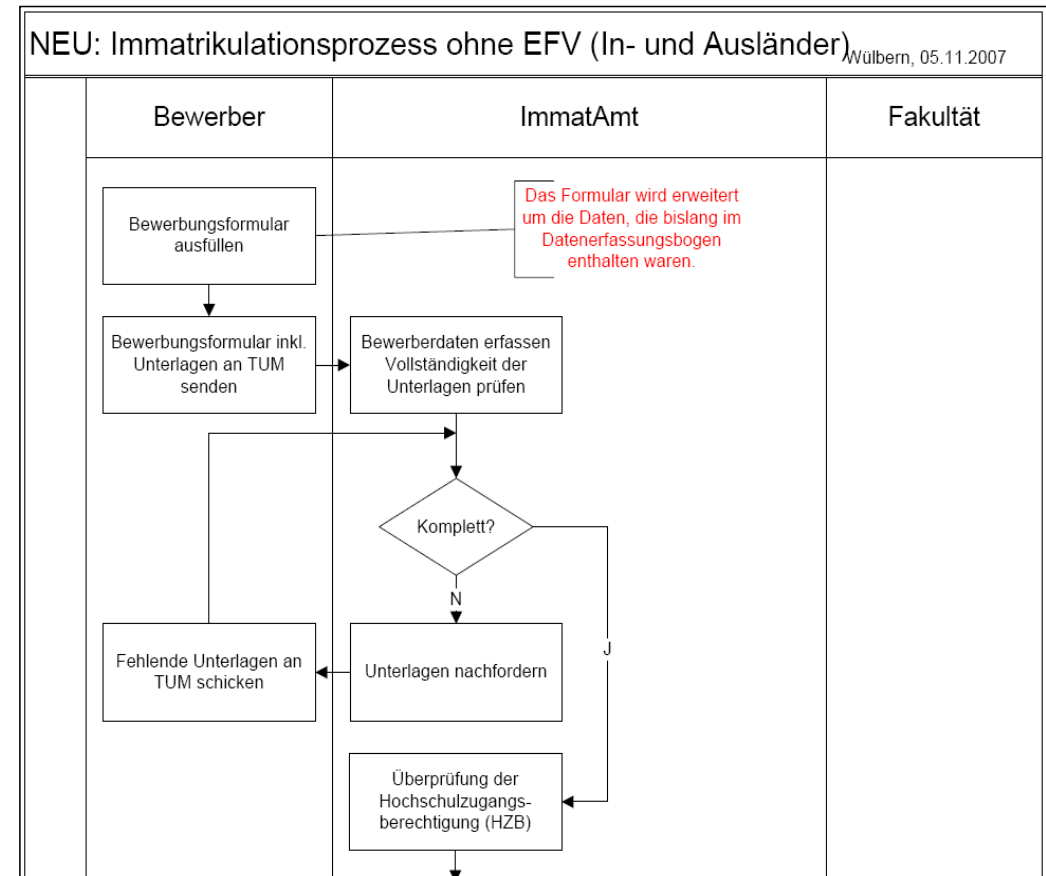
KPV: Koordination Prüfungsverw.; RA: Rechtsabt.; ImmAmt: Immatrikulationsamt; PrAmt: Prüfungsamt; StuSek: Studiensekretariat

# Methodik

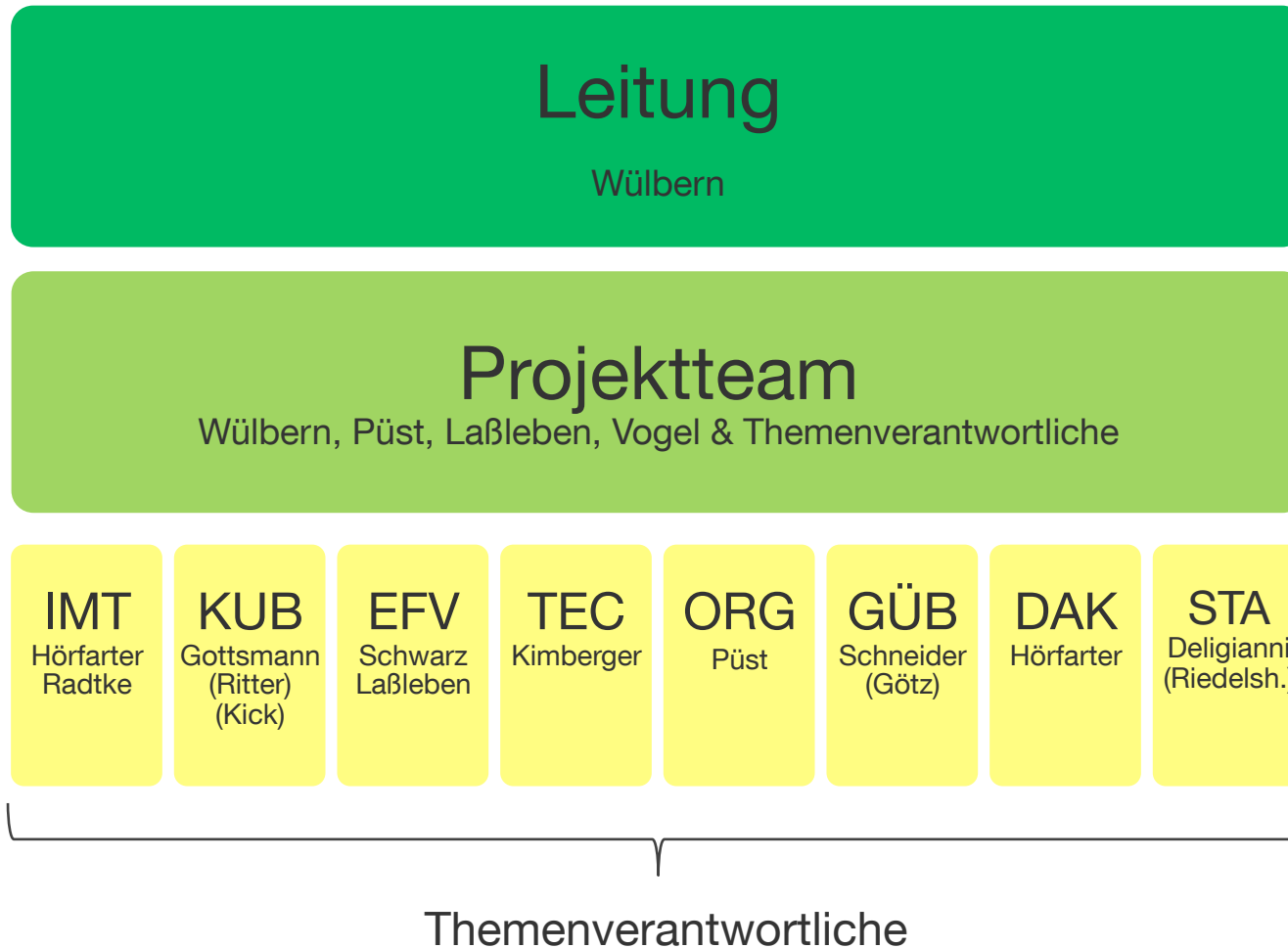
- Prozessanalyse
  - Interviews mit den Sachbearbeitern / Fachleuten
  - Iterative Vorgehensweise (aufwändig!)
- Prozessoptimierung
  - Konzeption: Fachausschuss (Kernteam aus Fach, IT und Organisation)
  - Diskussion mit Stakeholdern: Workshops
  - Iterative Vorgehensweise
- Prozessdokumentation
  - Dokumentation muss für alle Beteiligten verständlich sein
  - Werkzeuge: Visio und Powerpoint
  - Methode: Flussdiagramm (teilweise Swim-Lanes)

# SSZ-internes Vorprojekt BZI (5.11.-20.12.2007)

- Neukonzeption Bewerbungsprozess
  - Verzicht auf persönliche Einschreibung
  - Zentraler Bewerbungseingang
- Rückmeldung / Exmatrikulation
- Reorganisation Immatrikulationsamt
  - Front-Office/Back-Office
  - Ausgliederung Beitragsmanagement
- Konzept für den Einsatz von Zeitarbeitskräften
- Umfassende Modernisierung der technischen Infrastruktur
- Kundenservice
- Problem- und Beschwerdemanagement



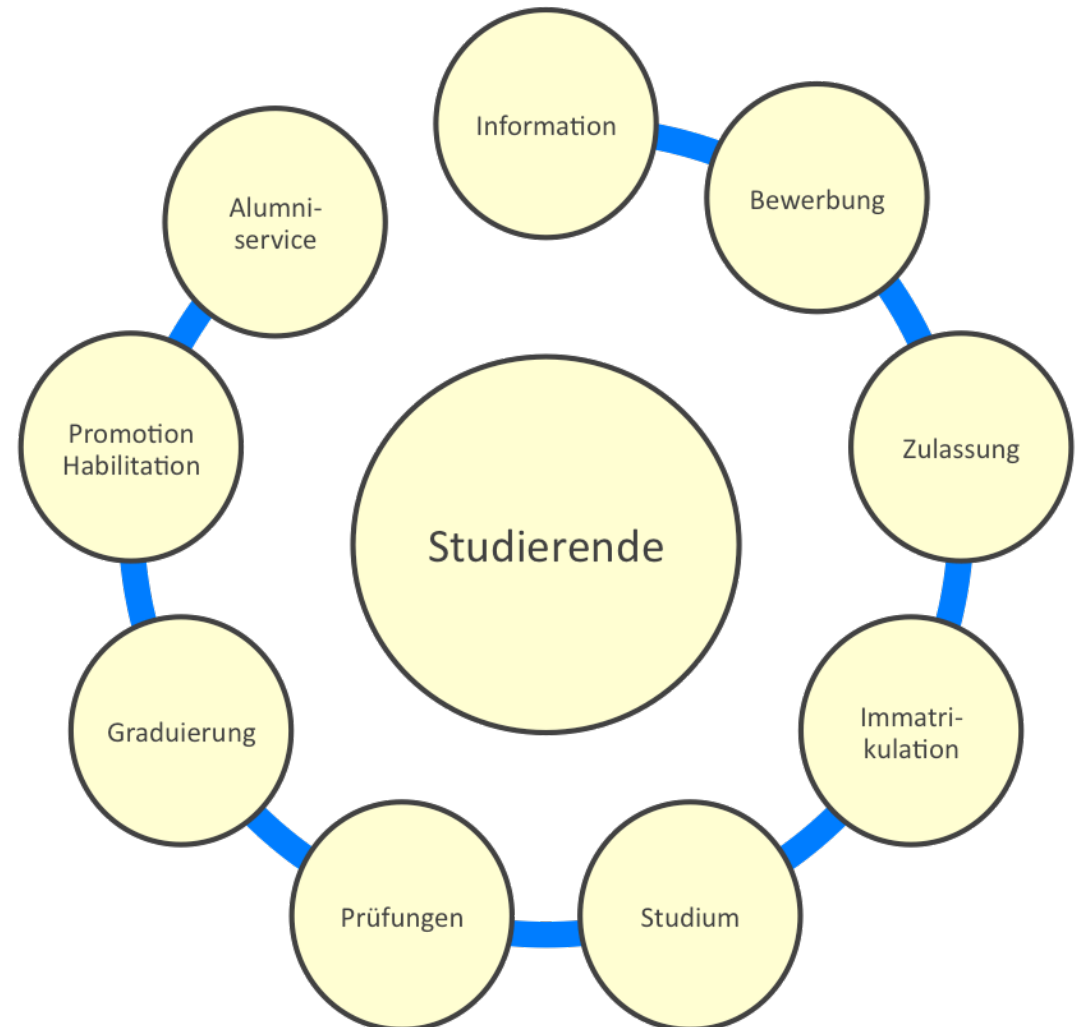
# Change Management im Projekt BZI: aktive Einbeziehung der Mitarbeiter des SSZ



# Start Projekt CM@TUM: 7.1.2008

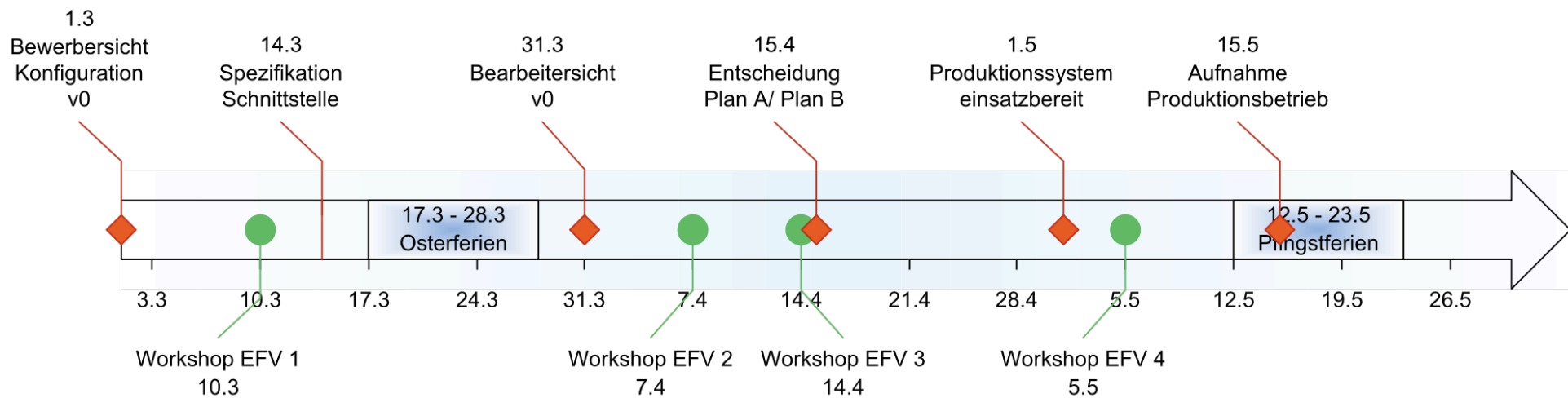
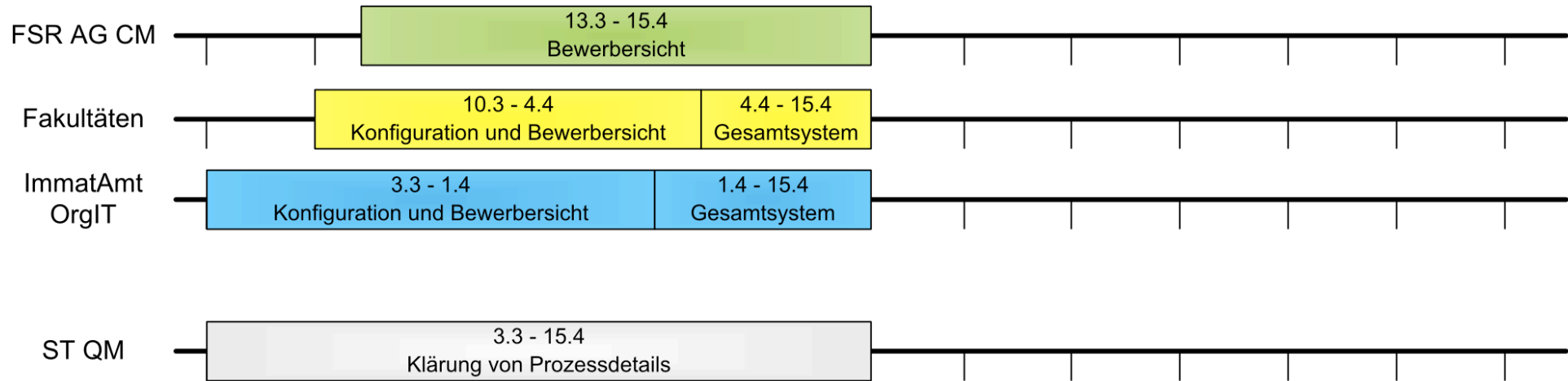
## Optimierung in allen Bereichen des studentischen Lebenszyklus

- Keine isolierte Behandlung von Teilbereichen des studentischen Lebenszyklus
- Statt dessen bereichsübergreifende Optimierung von
  - Geschäftsprozessen
  - Organisationsstruktur
  - IT-Unterstützung



# Roadmap TP Bewerbungsmanagement

## TEST

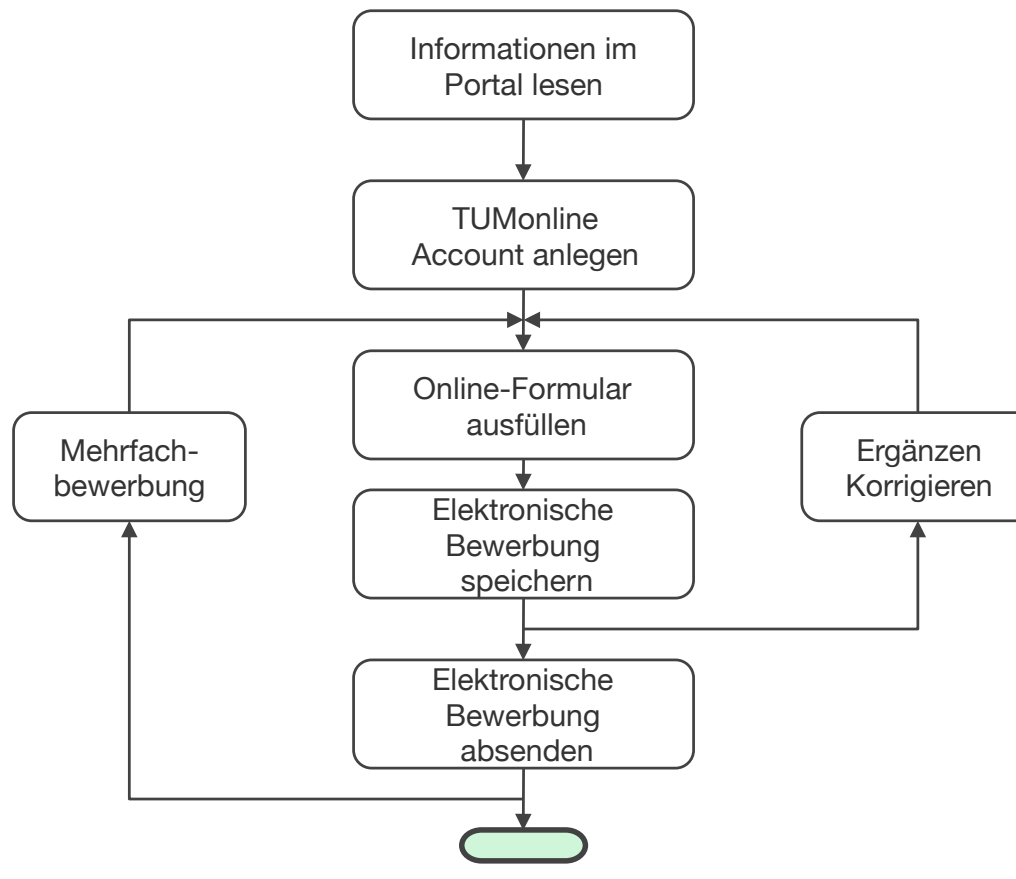




# Eckpunkte des neuen Bewerbungsverfahrens

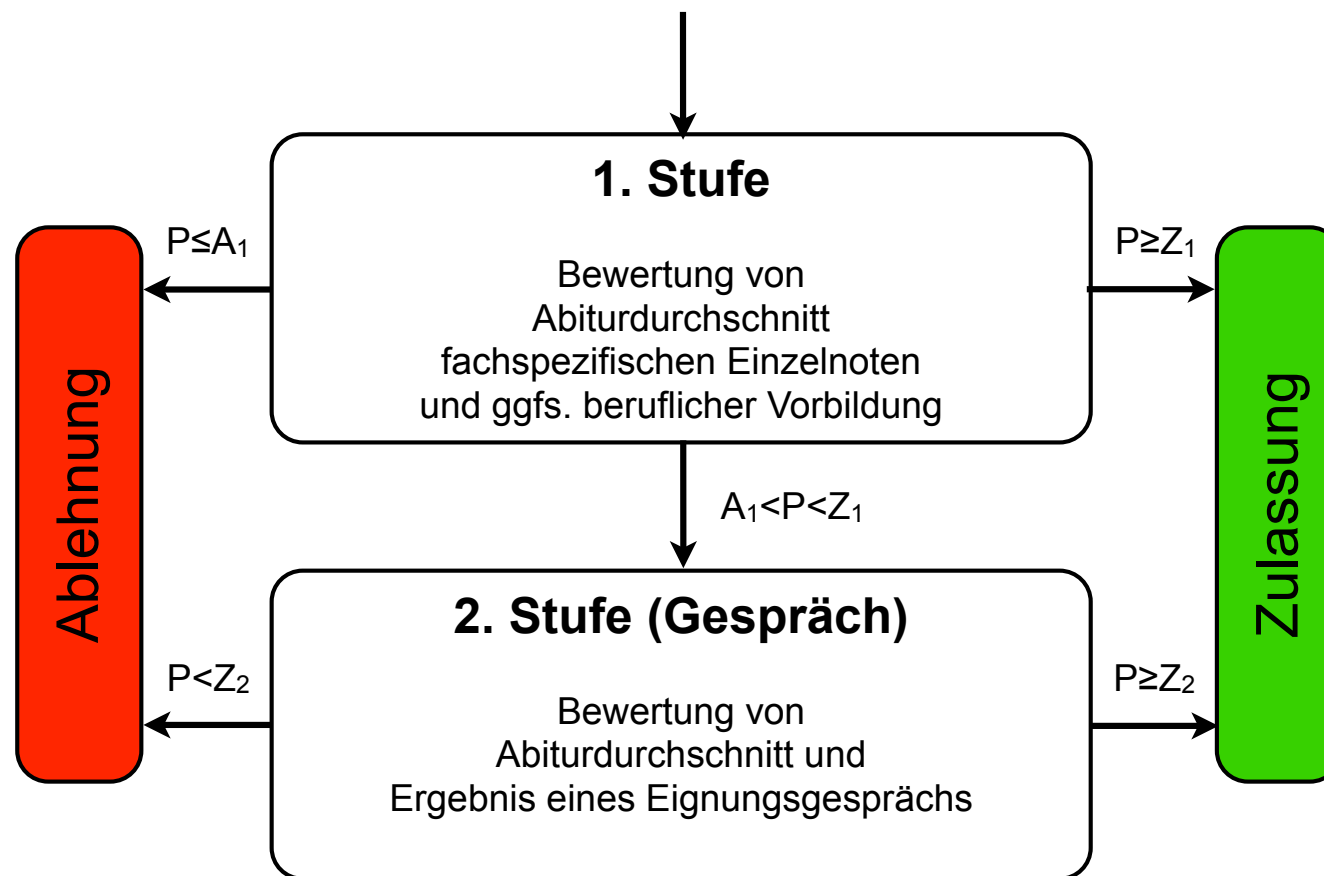
- Aus der Sicht des Bewerbers
  - Keine persönliche Einschreibung
  - Online-Bewerbung mit komfortabler Nutzerführung
  - Statusübersicht mit Interaktionsmöglichkeiten
  - Sehr schnelle Zulassung/Ablehnung
  - Dokumenten-Upload, Studienpapiere online
- Aus Sicht der Hochschule
  - Zentrale Verantwortung und Prozesskoordination
  - Hochschulweit einheitlicher, kunden- und serviceorientierter Prozess
  - Schnelle automatisierte Zulassung und Ablehnung (fast track) für einen möglichst großen Anteil an Bewerbungen (Vertrauen auf Angaben des Bewerbers)
  - Automatisiertes Nachrückverfahren bei NC
  - Automatisierte Immatrikulation
  - Hohe Prozesstransparenz für alle Beteiligten

# Bewerbungsprozess Bachelor (1)

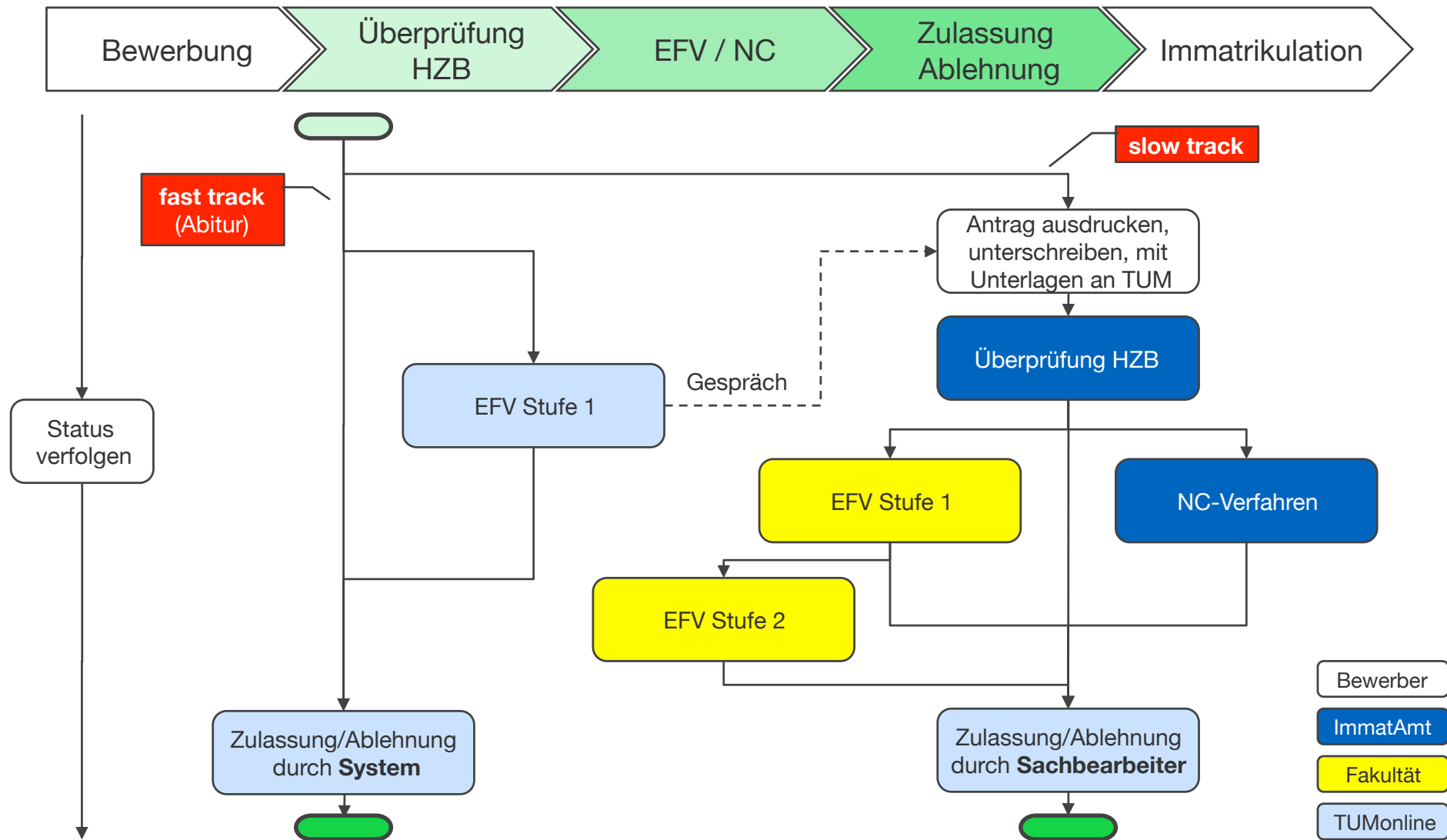


- Bewerber
- ImmatAmt
- Fakultät
- TUMonline

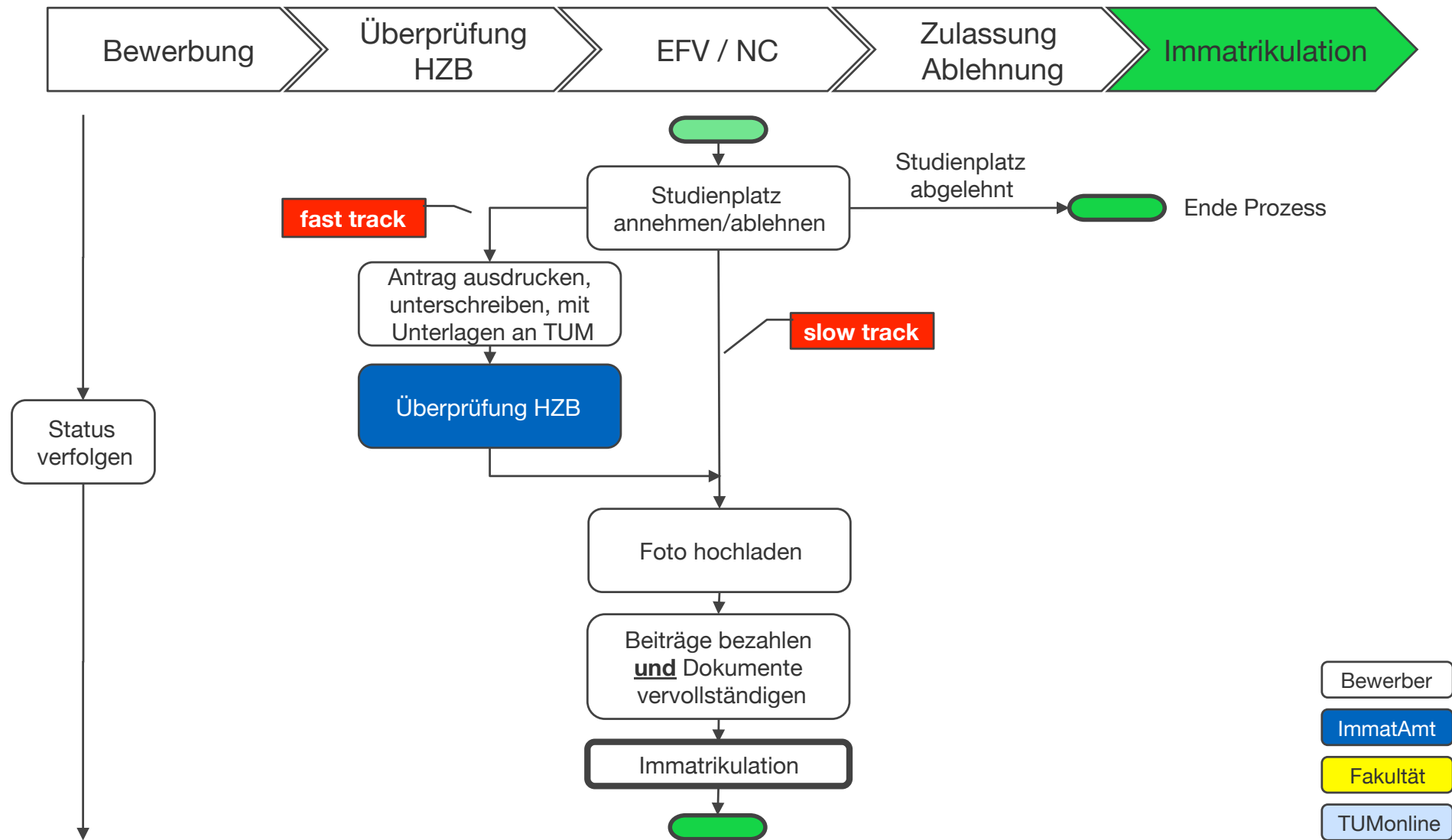
# Eignungsfeststellungsverfahren (BA)



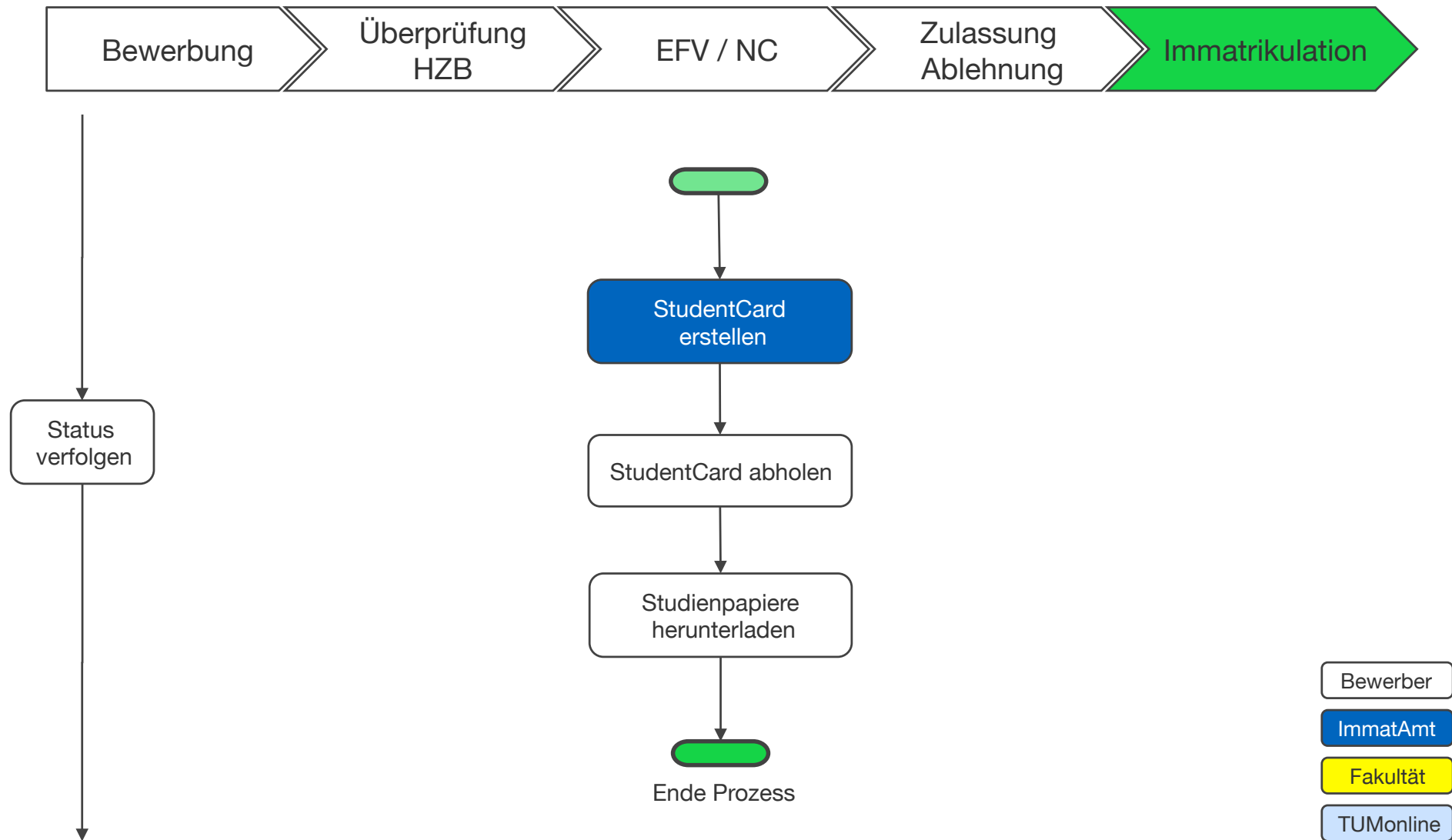
# Bewerbungsprozess Bachelor (2)



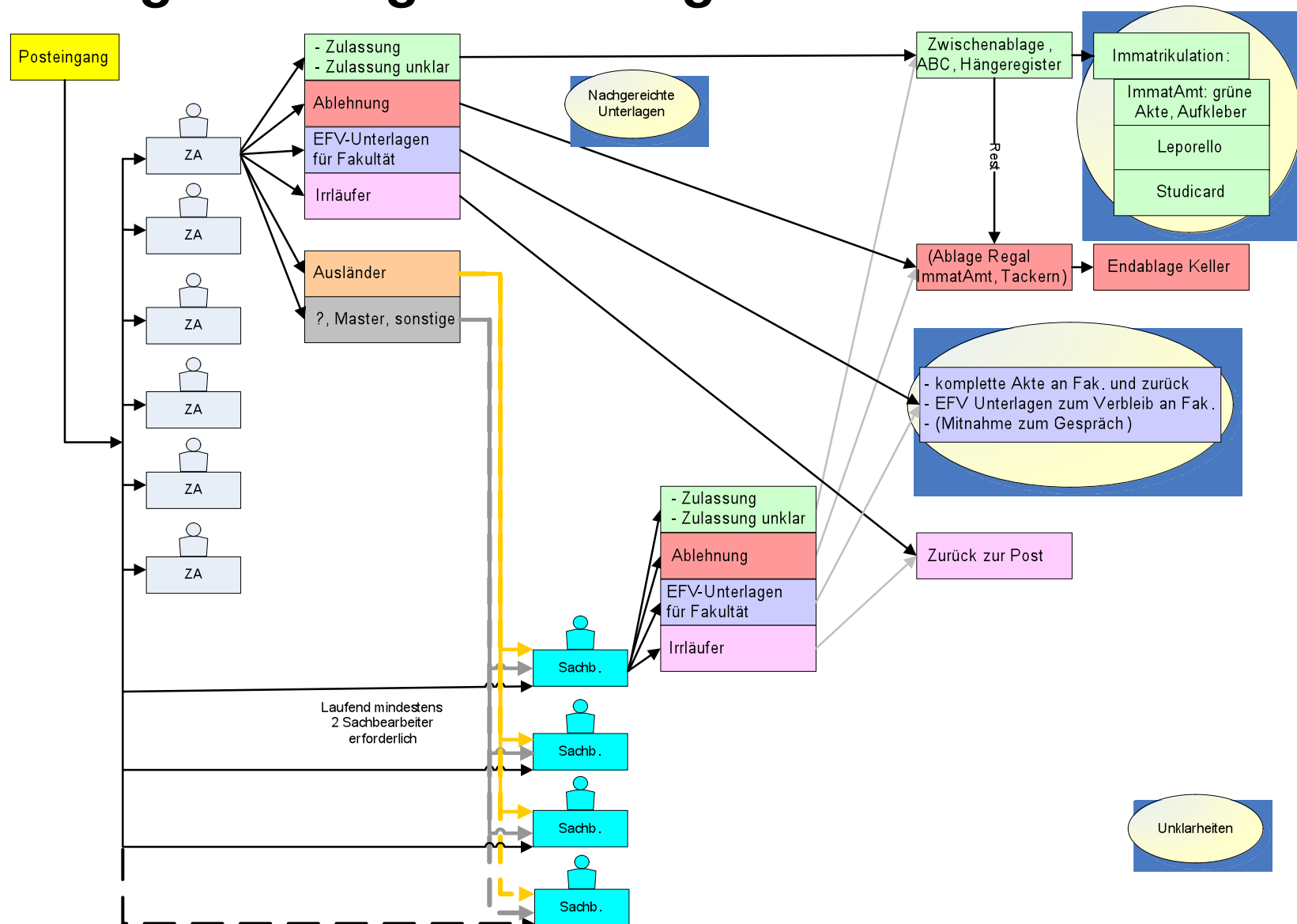
# Bewerbungsprozess Bachelor (3)



# Bewerbungsprozess Bachelor (4)

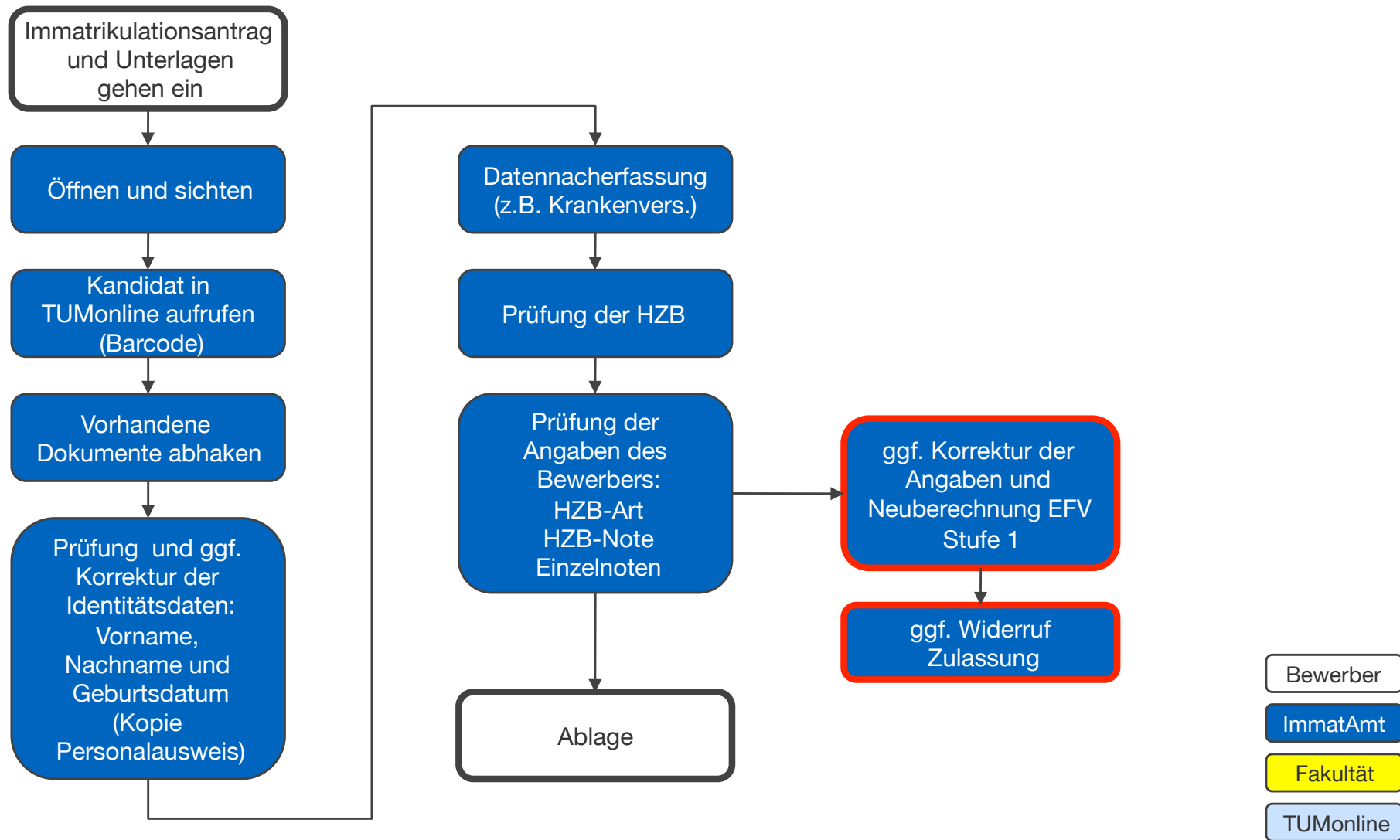


# Unterlagenmanagement: Organisation

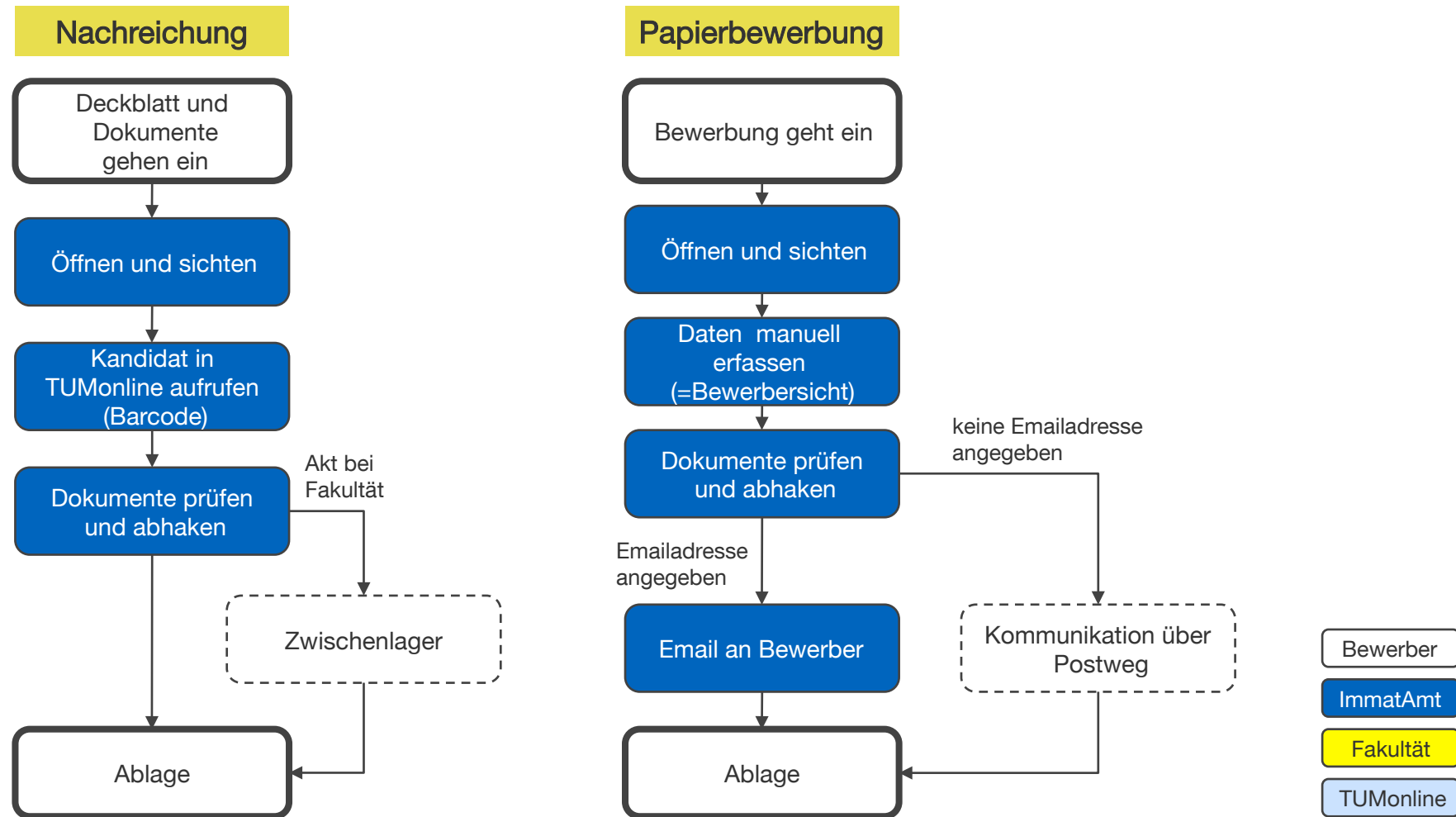




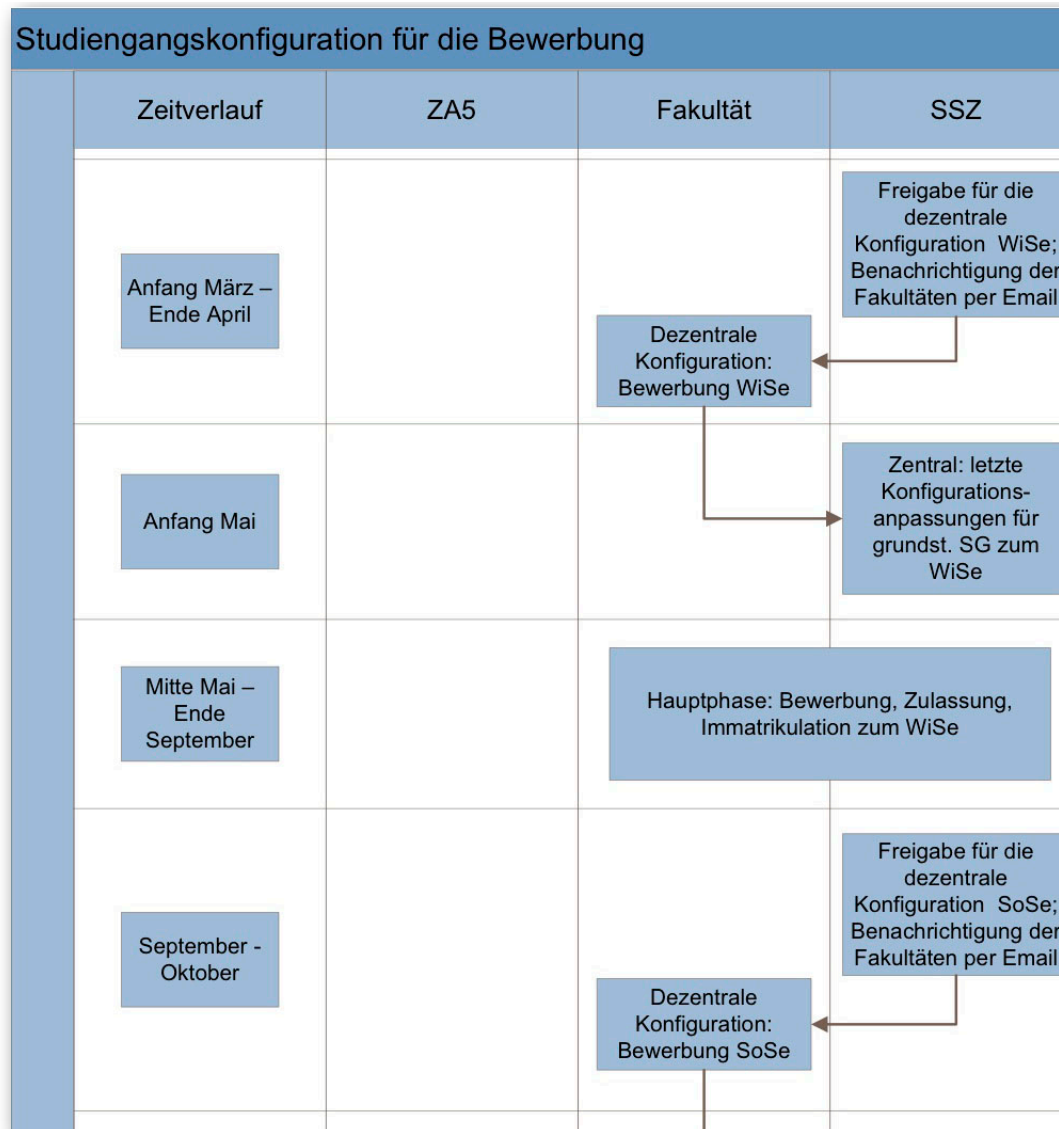
# Unterlagenmanagement: Prozess Fast track



# Unterlagenmanagement: Prozess Nachreichung und Papierbewerbung



# Prozesskoordination



# Ergebnis

# p.a.n.i.k.

Publikation des ASIA für Nachrichten, Informationen und Kultur

Zeitung der Studentischen Vertretung der Technischen Universität München



Ausgabe 16

05.11.2008

## Her mit dem Service!

Die neue Immatrikulation macht's vor – und das ist erst der Anfang

Die „älteren Semester“ unter uns werden sich an ihre Immatrikulation wahrscheinlich als recht konfuse Angelegenheit erinnern. Allein das Hin und Her schicken von Bewerbungen, Zulassungsbescheiden, Immatrikulationsunterlagen etc. war reichlich verwirrend. Inklusive Eignungsfeststellungsverfahren war man mindestens zweimal an der Uni, bevor man eigentlich studierte.

Mitunter stellte man dabei am Immatrikulationstag fest, dass seine Unterlagen gar nicht da waren – verschwunden auf dem Weg von der Fakultät zum Immatrikulationsamt. Leicht hatte man bis dahin den Überblick verloren, wer für was zuständig war, wusste nicht wo man nachfragen sollte und glaubte fast an der TUM kennt sich selbst keiner wirklich aus.

Für die neuen Erstsemester im WS 08/09 hat sich dies radikal geändert. Seit Mitte 2007 wurde der gesamte Prozess der Immatrikulation auf den Kopf gestellt und neu sortiert. Ziel war es die Warteschlange bei der Immatrikulation abzubauen und das persönliche Vorsprechen der Bewerber an der

Uni zu minimieren. Im Zuge dieser Umstellung wurden die lang etablierten Arbeitsweisen völlig umgeworfen. Es mussten neue Strukturen, Stellen und Räume geschaffen werden. Heraus gekommen ist dabei ein immenses Projekt, das verblüffenderweise tatsächlich innerhalb eines Jahres ohne große Probleme umgesetzt wurde. Für eine solche Leistung, die - das sei erlaubt zu sagen - in solchem Ausmaß an der TUM nicht oft zu bestaunen ist, verdienen alle Beteiligten großen Respekt.

### Großes Projekt

Wie aber funktioniert die neue Immatrikulation? Wesentlich ist, dass die Bewerbungen jetzt nicht mehr an die einzelnen Fakultäten gehen, sondern an zentraler Stelle gesammelt und verarbeitet werden. Da die Studentendaten später sowieso zentral verwaltet werden, spart dies viele Wege und redundante Systeme. Nur für spezielle Aufgaben, wie Eignungsfeststellungsverfahren, werden die Daten an die zuständigen Fakultäten weiter geleitet.

Der Nutzer hat über seinen eigenen TUMonline Account, über den die Bewerbung läuft, Einblick in das Geschehen. Dort gibt er selbst seine Daten ein, hat also selbst die

Kontrolle darüber und nimmt nebenbei der Uni Arbeit ab. Den Status seiner Bewerbung kann jeder jederzeit einsehen und bei Fragen direkt Hilfe anfordern. Durch diese Transparenz entstehen weniger und spezifischere Nachfragen. Das online System macht den Prozess außerdem nicht nur durchsichtiger, sondern auch schneller. Das ehrgeizige Ziel jede Bewerbung binnen 24 Stunden zu bearbeiten, wurde tatsächlich erreicht, was bei 18.500 Bewerbungen eine wahre Leistung ist. Verblüffung war bei denen die Folge, die wenige Minuten nach ihrer Bewerbung bereits ihre Zulassungsbenachrichtigung per E-Mail erhielten.

### Keine Schlangen

Studenten, die nicht in ein Eignungsfeststellungsverfahren müssen, kommen ab jetzt -vor ihren Vorlesungen- nur noch zum Abholen ihrer StudentCard an die TUM. Mit längeren Öffnungszeiten des Immatrikulationsamtes, ist dies zeitlich so gut verteilt, dass es keine langen Schlangen mehr gibt.

In nächster Zeit soll die Integration weiterer Features in TUMonline folgen, so dass alle Studierende die Transparenz und Übersichtlichkeit des neuen Systems genießen können. Ideen da-

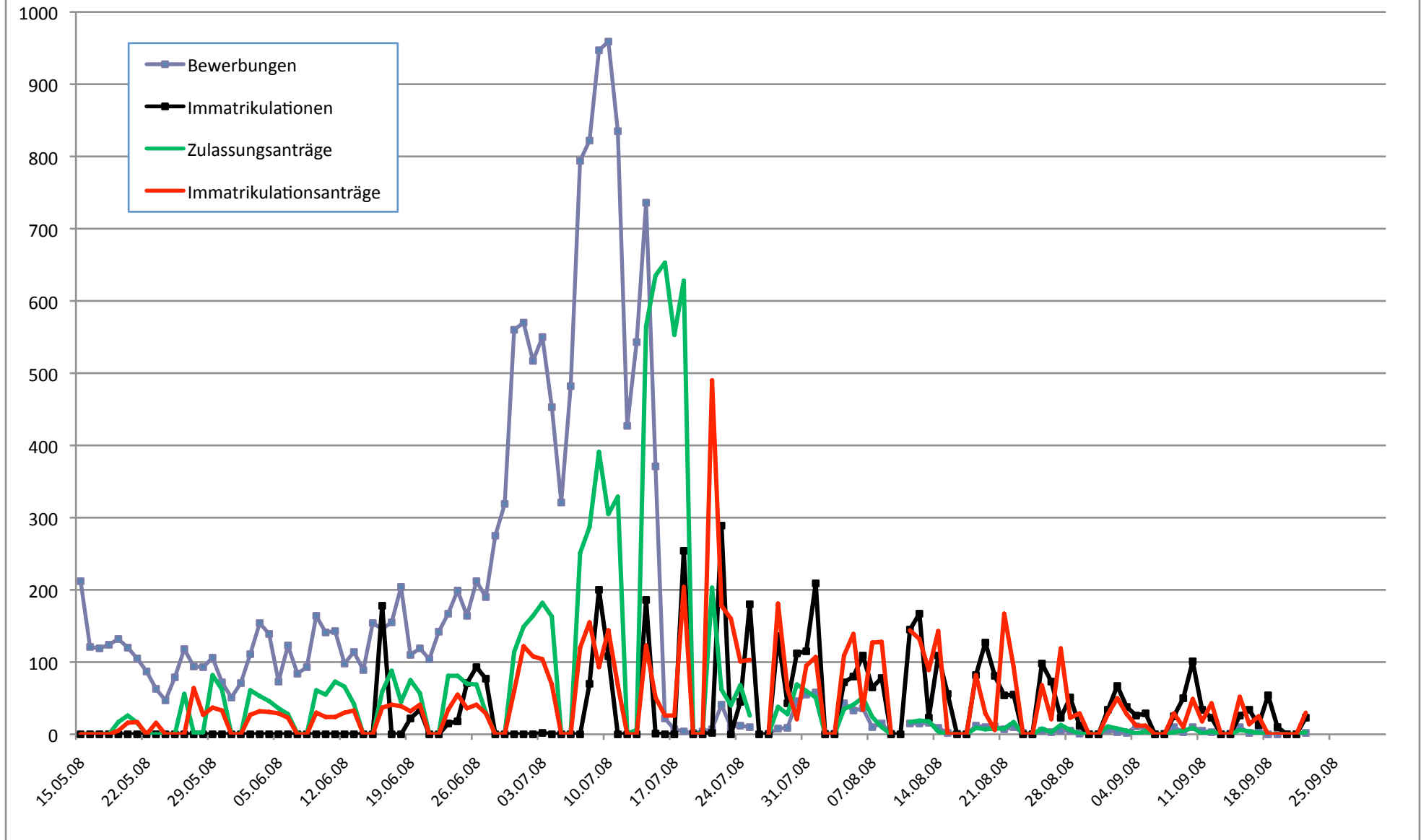
für sind die Prüfungsanmeldung, die Einsicht vom Bezahlstatus von Studiengebühren oder die Immatrikulationsbescheinigung zum selber ausdrucken. Außerdem wird weiter am Service gefeilt, um diesen übersichtlicher und effektiver zu gestalten. Das wichtigste bei diesen Plänen ist, dass vor allem auch auf die Mitarbeit von Studenten Wert gelegt wird. Wir sind die Kunden dieses Systems, für uns soll der Service an der TUM weiter verbessert werden, also zählen auch unsere Ideen und Bedürfnisse.

### Lasst Ideen sprudeln

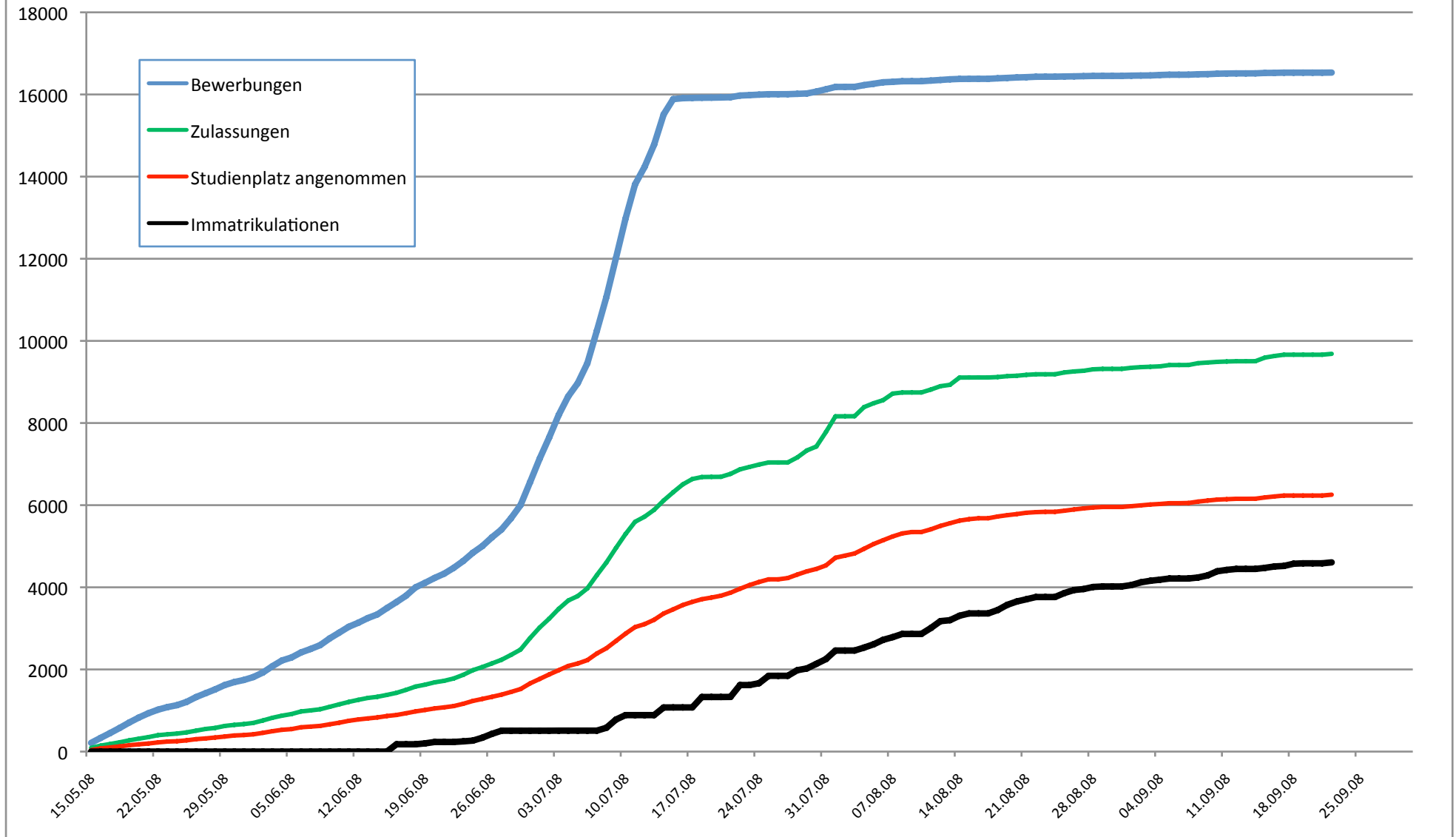
Lasst eure Ideen sprudeln! Was brauchen wir? Was wollen wir? Was muss verbessert werden? Wie könnte man schneller an Antworten auf dringende Fragen kommen? Ansprechpartner sind hierfür Fachschaften, die die Ideen weiter leiten, oder der AK Campus Management, in dem Studenten direkt bei der Entwicklung von TUMonline mitmischen.

Verena Streit  
panik@fs.tum.de

### Bewerbungseingang und -verarbeitung



## Bewerbungseingang und -verarbeitung (kummulierte)



# Schlüssel zum Erfolg: ganzheitlicher Ansatz

- Klare Zuständigkeit und Verantwortung
  - Gesamtverfahren Bewerbung/Zulassung/Immatrikulation: SSZ (zentrale Koordination)
  - Eignungsfeststellung: (Studien-)Fakultät
- Einheitliche Standards und Prozesse
  - Mustersatzung EFV
  - Hochschulweit einheitlicher, kunden- und serviceorientierter Bewerbungs- und Zulassungsprozess
- Organisationsanpassung
  - Koordination und Planung des Bewerbungsprozesses: AB Organisation im SSZ (2,5 MA)
  - Temporär eingerichtet zentrale Organisationseinheit zur Bearbeitung der Bewerbungsunterlagen (Zeitarbeitskräfte)
  - Veränderung in der Leitung des Immatrikulationsamtes
  - Front-/Backofficestruktur im Immatrikulationsamt, Ausgliederung Beitragsmanagement
  - Einrichtung Service-Desk (Trouble-Ticket-System)
- IT-System, das Prozesse optimal unterstützt
  - Online-Assistent führt Bewerber durch Bewerbungsvorgang
  - Fast track für zügige Zulassung
  - Bewerbungsstatus jederzeit online abrufbar (für Bewerber und Bearbeiter)
  - Dezentraler Zugriff auf Bewerbungsdaten und Statistik



## Fazit

- Zentrale Organisationsabteilung war und ist von ausschlaggebender Bedeutung
- Günstige Konstellation: Fachabteilung und IT unter einheitlicher Leitung
- Wichtig: Einbeziehung und aktive Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die beteiligten MitarbeiterInnen
- Wandel der Aufgaben: weniger Sachbearbeitung, mehr Support und Kundenservice -> veränderte Anforderungen an das Qualifikationsprofil
- Projektstrukturen müssen verstetigt werden
  - Fachausschuss Studierendenmanagement
  - Teilprojektleiter STM -> KeyUser Studierendenmanagement
  - Neu: KeyUser Bewerbungsmanagement
- Kein stationärer Zustand, sondern kontinuierlicher Verbesserungs- und Anpassungsprozess
- Bislang keine Einsparungen von Personalressourcen, aber signifikant verbesserter Kundenservice und akzeptable Arbeitsbedingungen im SSZ

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Veröffentlichung zum Thema Bewerbungsprozess:

<http://www.eunis.es/myreviews/FILES/CR2/p118.pdf>

---